

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

Г.Я. Шигабиева

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические рекомендации

Казань
2017

ББК 65.050.2
Ш55

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ

Под общей редакцией Бадриевой Р.Р., ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. экон. наук

Автор

Г.Я. Шигабиева, специалист отдела оценки и развития профессиональных компетенций ГАОУ ДПО ИРО РТ

Шигапова, Г. Я. Управление мотивацией персонала в образовательной организации: метод. рекомендации / Г.Я. Шигапова. – Казань: ИРО РТ, 2017. – 22 с.

Методические рекомендации нацелены на оказание помощи руководителям образовательных организаций в создании и реализации системы мотивации персонала. С помощью кратко изложенного материала о подходах к повышению эффективности работы персонала они смогут сформировать оптимальную систему мотивации работающих.

Методические рекомендации разработаны для руководителей образовательных организаций в целях осуществления эффективной управленческой деятельности.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2017

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире построение системы мотивации труда – очень актуальная тема для большинства работодателей, так как грамотное проведение политики мотивации способствует не только функционированию, но развитию и процветанию любого предприятия или организации.

Для руководителя образовательной организации, желающего добиться эффективной деятельности своих подчинённых, важно помнить о необходимости мотивации всего коллектива и каждого отдельного сотрудника. Вряд ли можно ожидать существенных результатов от руководителей, не считающих своих сотрудников главным составляющим звеном успеха организации, наиболее ценным активом, которому нужно уделять время и уметь управлять им. Понимание мотивов деятельности персонала позволяет осуществлять процесс жизнедеятельности образовательной организации качественно и сбалансировано, с учётом интересов всех участников трудового процесса.

В данном методическом пособии представлены основные принципы и способы мотивации персонала в образовательной организации.

Материалы пособия могут быть использованы для профессионального управления персоналом организации руководителями, заместителями руководителей, руководителями подразделений образовательных организаций.

Информация, представленная в пособии, призвана помочь руководителям:

- выявить истинные трудовые мотивы сотрудников;
- повысить эффективность работы сотрудников без дополнительных материальных затрат;
- разработать собственную модель системы мотивации в своей организации;
- организовать систематическую и целенаправленную работу по повышению уровня трудовой мотивации персонала;
- мотивировать талантливых сотрудников.

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*Умение руководить – это не что иное, как стимулировать людей.
Ли Якокка*

Перед руководителем образовательной организации на сегодняшний день стоит множество вопросов, которые необходимо оперативно решать. Среди них – достижение стратегических целей организации, привлечение ценных кадров и повышение результативности персонала, производительности труда.

Один из важных путей решения этих задач – проектирование эффективной системы мотивации.

Что же подразумевается под мотивацией, и какие основные принципы важны при разработке эффективной системы стимулирования сотрудников образовательной организации?

Мотивация (в управленческом плане) – это способ формирования побуждений работника к направленным действиям.

Мотивация (в личностном плане) – это совокупность побуждений, вызывающих активность человека и определяющих её направленность.

Наиболее популярной концепцией мотивации до сегодняшнего дня продолжает оставаться пирамида, автором которой является Абрахам Маслоу. А. Маслоу определял мотивацию как внутреннее поведение, побуждающее индивида предпринимать какие-либо действия, и сгенерировал основные идеи, которые, по его мнению, определяют человеческое поведение.

1. Потребности людей бесконечны: как только человек удовлетворяет одни потребности, у него появляются другие.
2. Удовлетворённые потребности теряют мотивирующую силу.
3. Неудовлетворённые потребности побуждают человека к действию.
4. Потребности человека выстраиваются в определённую иерархию по своей значимости.

Маслоу открыл закон, согласно которому удовлетворение потребностей одного уровня делает актуальным другой, более высокий уровень потребностей. После удовлетворения нижележащих потребностей у человека актуализируется более высокая потребность (К. Маркс называл это законом возвышающихся потребностей). Поэтому неудовольствию, жалобам может не быть конца. Если не удовлетворяются потребности более низкого уровня, в большинстве случаев человек не может полноценно удовлетворять потребности более высоких уровней. Это напоминает восхождение по ступеням. Поэтому традиционно иерархию потребностей по Маслоу представляют в виде пирамиды, состоящей из 5 уров-

ней (ступеней). При этом уровни не дискретны, потребности взаимопроникаемы, и поэтому часто бывает трудно отделить одну от другой. Как правило, личность подвержена мотивирующим воздействиям благодаря не отдельным потребностям, а комплексу мотивов.

- Первый, нижний уровень составляют *физиологические потребности* (в питании, сне, продолжении рода и др.).

- На втором уровне находятся *потребности в самосохранении, безопасности и защищённости, стабильности и порядке* (например, потребность в жилье, работе, дающие возможность заработка, защиты от различных посягательств на жизнь, здоровье, имущество и др.). В силу актуальности этой потребности человек инстинктивно может опасаться любых нововведений, поскольку они потенциально угрожают его защищённости. А при возникновении угрозы здоровью все остальные потребности могут отступать на задний план.

- *Социальные потребности* образуют третий уровень структуры потребностей по Маслоу. При устойчивом удовлетворении физиологических потребностей и потребности в безопасности возрастает актуальность потребности в социальной принадлежности какой-либо группе, в том числе неформальной, признании и любви со стороны её членов (потребности в дружбе, семье, принадлежности к коллективу).

- На четвёртом уровне находится *потребность в признании и уважении*. Неспособность удовлетворить её может приводить к ощущению собственной неполноценности, вызывать апатию и депрессию, а длительное неудовлетворение часто приводит к деструктивным последствиям для личности человека. При этом Маслоу выделяет два типа такой потребности:

- потребность в признании со стороны других людей: получение определённого статуса, должности, репутации, авторитета и т.п.;

- потребность в самопризнании: уверенность в своих силах и действиях, самопризнание ценности своей деятельности, чувство определённой независимости и т.д.

- На высшем уровне иерархии потребностей находится *самоактуализация, потребность в самореализации*. Это высшее проявление индивидуального потенциала личности, постижение человеком смысла своей жизни.

Руководителю важно осознавать, что понимание человеком своей потребности в самореализации и формулировка задач, стоящих перед его образовательной организацией, могут частично или преимущественно не совпадать.

Задумайтесь, какое побуждение чаще всего выходит у каждого работника вашей организации на первый план?

Своё объяснение мотивирующим факторам дал американский психолог Фредерик Герцберг, который изучал взаимосвязь степени важности работы для сотрудников и условий труда. В исследовании приняли участие около двухсот служащих. При систематизации полученных данных учёным были выделены следующие факторы, влияющие на отношение к работе:

- признание и одобрение другими;
- достижение успеха;
- возможности творческого и профессионального роста;
- оплата труда;
- межличностные отношения;
- контроль за работой;
- ответственность;
- политика компании;
- стиль администрирования;
- условия работы;
- процесс, содержание работы;
- факторы личной жизни;
- статус работника;
- защищённость на работе;
- поощрения.

Результаты исследования оказались весьма парадоксальными. Факторы, связанные с удовлетворением работой, представляли собой отдельную группу и чётко отличались от факторов, вызывающих неудовлетворение. Более того, сами факторы удовлетворения и неудовлетворения, как оказалось, не являются разными сторонами одной медали. Чётко выделились две полярности:

- удовлетворение работой – отсутствие удовлетворения
- неудовлетворение работой – отсутствие разочарованности

То есть противоположностью удовлетворения работой является не неудовлетворение ею, а отсутствие удовлетворения. Противоположностью же неудовлетворения является отсутствие разочарованности работой.

Герцберг выделил две категории факторов, влияющих на удовлетворённость, а следовательно, и на мотивацию сотрудников:

- 1) непосредственно относящиеся к мотивации, так называемые мотиваторы;
- 2) непосредственно не относящиеся к мотивации, названные им гигиеническими факторами.

Мотивирующие факторы (мотиваторы) – порождают удовлетворение работой и соответственно улучшают отношение работника к делу.

Гигиенические – те факторы, которые предотвращают уменьшение чувства моральной ответственности за выполнение работы и её продуктивность. По мнению Герцберга, они являются безусловно необходимыми факторами для эффективной мотивации, но самостоятельно выступать в качестве мотиваторов не могут.

Мотивирующие факторы (мотиваторы)	Гигиенические факторы
1) достижение успеха; 2) признание и одобрение другими; 3) процесс, содержание работы; 4) ответственность; 5) возможность творческого и профессионального роста.	1) политика компании; 2) оплата труда; 3) условия работы; 4) поощрения; 5) контроль за работой.

Главный вывод в открытии Герцберга заключается в том, что учитывая гигиенические факторы, нельзя забывать о мотиваторах, то есть собственно мотивирующих факторах. Только зарплата не является мотивирующей для сотрудников, это гигиенический фактор. Если труд не будет оплачиваться в соответствии с тем, что полагается, люди не будут работать. А улучшение условий труда просто устраним неудовлетворённость сотрудников, результативность же их работы останется на прежнем уровне. Какими бы комфортными ни были условия труда – хорошо оборудованный кабинет, социальный пакет, льготное питание, удобное расположение организации по месту жительства, ежемесячные премии, – если работник не получает признания со стороны руководителя или коллег, если не чувствует, что может расти профессионально, если при большом творческом потенциале он перегружен рутинной работой, его желание работать будет таять с каждым днём и постепенно может пропасть совсем. При вовлечении сотрудников в работу большую роль играют нематериальные ценности: сложные задачи, представляющие для сотрудников определённый вызов; непосредственное рабочее окружение; престиж организации. Герцберг акцентирует внимание на том, что людей мотивирует не неудача, а достижение. Именно достижение является сильным мотиватором. Даже небольшие достижения для некоторых сотрудников могут стать мотиваторами и послужить толчком для их дальнейшего развития и повышения производительности труда.

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Когда работник поймёт, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого.

Д. Нортон, Р. Каплан

Для создания системы мотивации своей организации необходимо:

- определить миссию организации (смысл существования);
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации;
- определить стратегические цели организации;
- выбрать стратегии, благодаря которым эти цели будут достигнуты;

ноты;

- сформулировать цели системы мотивации;
- определить принципы построения системы мотивации в своей организации.

Пример построения системы мотивации в образовательной организации

- Провести анализ мотивационных факторов своей организации (см. Приложение 1,2).

- Определить гигиенические факторы своей организации, о которых мы говорили выше. Если не удовлетворять их, то действие мотивирующих факторов будет ослаблено либо исчезнет совсем.

- Разработать понятную и прозрачную систему оплаты труда. Это повысит мотивацию сотрудников, снизит субъективизм и ограничит непредсказуемость в системе выплат.

- Учесть выявленные мотивирующие факторы, ожидания и потребности сотрудников.

- Для повышения производительности труда использовать самые сильные мотиваторы на работе – достижение и признание. Предоставить сотрудникам больше возможностей для достижений и чаще выражать им свою признательность. Публично отмечать успехи отличившихся.

- Установить высокие, но реальные требования к исполнителям. Учитывать, что заведомо недостижимые цели демотивируют персонал и в результате сотрудники могут просто потерять интерес к работе.

- Выявить и устранить демотивирующие факторы.

- Предоставлять обратную связь работникам, давая точную оценку нынешнего и желательного поведения, акцентируя внимание на последствиях каждого варианта. При этом всегда подчеркивать позитив и выражать уверенность в том, что работник может справиться с поставленной задачей.

- При вознаграждении сотрудников учитывать индивидуальный и коллективный результат. По итогам выполненных работ своевременно выплачивать вознаграждение в предварительно оговорённые сроки.

- Помнить о важности индивидуального подхода, особенно к талантливым сотрудникам. Использовать адресную (индивидуальную) мотивацию по отношению к конкретному подчинённому.

- Для создания чувства удовлетворённости от работы у сотрудника материальное и нематериальное вознаграждение применять в комплексе.

Методы материальной и нематериальной мотивации персонала образовательной организации

Два способа, которыми можно заинтересовать сотрудников, – это материальная и нематериальная мотивация.

Материальная мотивация – это денежная компенсация трудовых усилий работника и вознаграждение за эффективные результаты деятельности.

Нематериальная мотивация – нематериальные блага, направленные на признание заслуг и удовлетворение личных потребностей в работе.

Методы нематериальной мотивации	Методы материальной мотивации
<ul style="list-style-type: none"> – распределение нагрузки с учётом пожеланий сотрудника; – предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической и другой деятельности (в соответствии с функционалом); – регулярное объявление благодарностей за выполнение общего объёма работы; – согласование с сотрудниками режима работы; – предоставление «детского» дня; – коллективное обсуждение и внесение изменений в должностные инструкции сотрудников; – привлечение к участию в инновационной деятельности; – поощрение инициатив, самостоятельности; – включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, команд 	<ul style="list-style-type: none"> – премирование из внебюджетных фондов; – содействие в участии сотрудников в грантовой деятельности по написанию проектов; – присвоение надбавок; – предоставление дополнительного отпуска; – предоставление путёвок в детские оздоровительные лагеря; – предоставление льготного отдыха в санаториях и профилакториях; – предоставление воз-

<p>разработчиков проектов);</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществление поддержки талантливых сотрудников со стороны руководства, выражение признательности; – привлечение сотрудников к коллективному анализу проблем организации; – предоставление дополнительных отпусков; – обобщение опыта работы, сообщение о нём в средствах массовой информации; – создание электронной доски почёта; – содействие аттестации сотрудников на высокую квалификационную категорию; – включение в кадровый резерв; – регулярная работа над повышением имиджа организации в глазах общественности; – тренинговые мероприятия, направленные на сплочение коллектива; – проведение корпоративных экскурсионно-познавательных и спортивно-оздоровительных мероприятий; – поздравление с днем рождения значимых сотрудников лично; – изменение рабочего места сотрудника, ещё более лучшая его организация; – предоставление дополнительных полномочий (совместная разработка программ развития организации, внесение предложений по вопросам финансовой политики организации, участие в утверждении критериев распределения стимулирующей части фонда оплаты труда и др.); – организация внутри организации конкурсов профессионального мастерства; – содействие в участии в мероприятиях городского, республиканского и федерального уровней; – рекомендации на присвоение званий; – благодарственные письма, грамоты. 	<p>возможности участвовать в профильной коммерческой деятельности на территории образовательной организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> – предоставление возможности участвовать в социальной ипотеке на получения жилья.
--	--

Используя методы материальной и нематериальной мотивации важно учитывать, что мотивация бывает негативной и положительной. В основе *негативной* мотивации лежит осознание наказания, неприятностей, неудобств, в случае невыполнения работ и стремление избежать их. В основе *положительной* – осознание своей выгоды при выполнении работы качественно и в срок, предвидение этой выгоды и стремление к ней.

При негативной мотивации главным для сотрудника становится чувство страха, желание избежать возможной угрозы и, как следствие, выполнение требований руководителя. Безусловно, что замечание, неодобрение, выговор, чувство вины, страха оказывают определённое мотивационное действие. Однако негативная мотивация не всегда эффективно влияет на сотрудников: стимулирование наказанием происходит только в момент угрозы, может нарушаться естественное поведение работников, формироваться негативное отношение к руководителю. Кроме того, применение негативной мотивации может способствовать созданию имитации трудовой деятельности у сотрудников и формированию типа сотрудников, не способных принимать самостоятельные решения из-за страха ошибиться. Нужно учитывать, что при использовании негативной мотивации работники испытывают постоянный стресс, что не только снижает качество работы, но и наносит реальный вред здоровью подчинённых. Как правило, использование психологии страха и вины при управлении персоналом является показателем наличия проблем у самого руководителя, говорит о его повышенной тревожности, психологической неподготовленности, неуверенности, отсутствии умения понимать людей и доверять им. Мотивация страхом имеет слишком много далеко не самых лучших последствий, чтобы с успехом применяться на практике.

Как мы уже отмечали в разделе «Принципы мотивации персонала», по Герцбергу, именно достижение является сильнейшим мотиватором. Поэтому важно не унижать чувство собственного достоинства сотрудников; хвалить подчинённых за успехи, акцентировать внимание на ценности их личности, делегировать им ответственность и полномочия; привлекать сотрудников к анализу проблем организации или подразделения и к определению путей решения имеющихся проблем (для осознания ими своей причастности и значимости для организации); доводить с разъяснениями управленческие решения, а не только в приказном порядке.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Не каждый тренер способен привести к победе талантливую команду, но без талантов выиграть невозможно.

Джон Вуден

Не секрет, что за успехом образовательной организации стоят ее талантливые сотрудники – люди, которые хотят и могут сделать для развития организации многое. Чтобы привлечь и сохранить таких сотрудников, руководителю важно повысить их удовлетворённость и создать внутреннюю мотивацию для каждого. Возможно, вы постараетесь удерживать или привлечь ценного сотрудника высокой заработной платой, комфортными условиями работы, но продолжительность и эффективность его работы в организации будет зависеть в первую очередь от удовлетворённости. По результатам опросов и интервью 80 тысяч руководителей из 400 компаний было выявлено, что «не зарплата, не привилегии, не харизма генерального директора компании, а личность прямого начальника является главным фактором, определяющим удовлетворённость местом»[1]. Из этого следует, что сотрудники, чаще всего талантливые, уходят не из организаций, а от руководителей. Отношения с непосредственным руководителем обуславливают эффективность и желание сотрудника работать в конкретной организации.

Использование индивидуального подхода к талантливым сотрудникам поможет выявить достоинства, раскрыть уникальные способности специалиста и использовать их для достижения успеха подразделения. Важно подобрать таким сотрудникам роль в команде, соответствующую их таланту, затем определить цели, которых они смогут добиться и определиться с ожидаемыми результатами. Дать возможность работать над решением поставленной задачи, предоставив комфортную атмосферу.

Кроме того, для развития таких подчиненных периодически можно ставить трудные или нестандартные задачи, оставляя им при этом определённую свободу действий. Можно и нужно направлять талантливых сотрудников, но не ограничивать их самовыражение. Может получиться так, что стандарты и инструкции в таких случаях даже могут помешать достижению высокого результата. Ведь задача руководителя – суметь помочь каждому сотруднику выполнить свою работу с максимально высоким результатом так, чтобы в итоге талант каждого внёс вклад в общий результат, в развитие и новые достижения организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, подведём итоги. Мотивация персонала – важнейший фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала каждого сотрудника. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей людей и правильного использования стимулов к труду. Мотивирование сотрудников будет эффективным только тогда, когда будет представлять собой систему, чётко продуманное соотношение компонентов мотивации и стимулов с ясно обозначенными целями, которых предполагается достичь.

Следует отметить, что использование методов должно быть комплексным. На основе целей организации, задач стимулирования, потребностей, мотивационных факторов важно вывести оптимальное соотношение совокупного дохода сотрудников: постоянной и переменной части заработной платы, надбавок, премий, льгот и нематериальной мотивации. Также важно учитывать индивидуальные особенности мотивации сотрудников (в том числе талантливых), использовать адресную (индивидуальную) мотивацию по отношению к высокоэффективным сотрудникам. Тогда управленческая деятельность будет стимулировать персонал на высокие результаты и вести организацию к успеху и развитию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бакингам М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! (Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому). – М.: МЦНМО, 2005.
2. Иванова С.В. Мотивация на 100%. - М.: Альпина Паблишерз, 2011.
3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
4. Якокка Л. Карьера менеджера. – Минск, 1996.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб., 1999.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Волгин В.В. Индивидуальный предприниматель. Предупреждение проблем с персоналом. – М., 2003.
8. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М., 1993.
9. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. – Киев, 2002.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. http://www.e-reading.club/bookreader.php/89732/Petrova_-_Frederik_Gerchberg.html - Фредерик Герцберг «Трудовая мотивация».
2. <http://v-b.com.ua/articles/view/458/2009/12/21/> - Ваш бизнес. Практический материал по мотивации персонала.
3. <http://www.mevriz.ru> - Методика оценки эффективности управления персоналом организации. Менеджмент в России и за рубежом.

Анкета мотивации персонала

Просим Вас ответить искренне на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты

Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2, затем 3, 4, 5.

1. Уровень доходов (заработная плата).
2. Близость места работы к дому.
3. Быстрое продвижение по карьерной лестнице.
4. Возможность профессионального роста.
5. Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.)
6. Возможность управлять людьми.
7. Высокий социальный статус, который даёт работа.
8. Высокий уровень ответственности, большие полномочия.
9. Гибкий график работы.
10. Возможность самореализации.
11. Интересная работа.
12. Комфортное, хорошо оборудованное рабочее место.
13. Нормированный рабочий день.
14. Обучение за счёт организации.
15. Отношения с коллегами.
16. Отношения с непосредственным руководителем.
17. Признание, ощущение значимости в компании.
18. Работа по специальности, в соответствии с образованием.
19. Возможность работы в престижных подразделениях организации.
20. Работа ради общения, возможность занять своё свободное время.

1. Пожалуйста, укажите 1-2 примера поощрения Вас организацией, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные:

--	--

2. Напишите, пожалуйста, плюсы и минуса Вашей работы в настоящее время:

Положительное	Отрицательное
1.	1.
2.	2.
3.	3.

3. Удовлетворены ли Вы своей работой сейчас (отметьте «v»)?

Да, полностью. <input type="checkbox"/>
Скорее да, чем нет. <input type="checkbox"/>
Затрудняюсь ответить. <input type="checkbox"/>
Скорее нет, чем да. <input type="checkbox"/>
Нет, совсем не удовлетворён. <input type="checkbox"/>

1. Что бы Вы изменили по отношению к своей должности в ближайшие 2-3 года, если бы у Вас была такая возможность (отметьте «v»)?

Продолжил(а) работать на прежней должности <input type="checkbox"/>
Перешёл(шла) на следующую должность <input type="checkbox"/>
Перешёл(шла) работать в другое структурное подразделение <input type="checkbox"/>
Перешёл(шла) работать в другую организацию без смены специальности <input type="checkbox"/>
Перешёл(шла) работать в другую организацию со сменой специальности <input type="checkbox"/>
Свой вариант ответа (напишите)

2. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							
2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Экономические но-							

вовведения в компании				
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране				
7. Боязнь потерять работу				
8. Элементы состязательности				

3. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

**4. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению
Вашей трудовой активности.**

**5. Какие изменения, по Вашему мнению,
могли бы способствовать повышению результативности работы
вашего отдела или подразделения?**

Спасибо!

**«Анализ удовлетворённости потребностей»
(по методике «Парные сравнения» В.В. Скворцова)**

Теоретической основой данного теста послужила модифицированная пирамида потребностей А. Маслоу. Вместо физиологических потребностей, лежащих в основании пирамиды потребностей, В.В. Скворцов ввёл потребность в материальном обеспечении жизни. Данный тест выявляет относительную удовлетворённость, то есть удовлетворённость данной потребности по сравнению с другими потребностями.

В результате теста мы получаем список мотивирующих в данный момент потребностей (неудовлетворённые потребности), а также список удовлетворённых и частично удовлетворённых потребностей, которые в данный момент не играют главенствующую роль.

Цель: определить степень удовлетворённости у сотрудника пяти видов потребностей, таких, как материальные потребности, потребности в безопасности, социальные (межличностные) потребности, потребности в признании, потребности в самовыражении (саморазвитии).

Обработка и оценка результатов:

а) Просуммируйте **количество выборов**, выпавших на каждое утверждение (от первого до пятнадцатого); **например, если Вы записали в таблице число «1» пять раз, то результат по первому столбцу – «5».** Суммировать результаты надо как по данному столбцу, так и по диагонали влево-вниз от верха предыдущего столбца.

б) Для определения степени удовлетворённости пяти ведущих потребностей подсчитайте сумму баллов по соответствующим группам утверждений и впишите ее в правую колонку таблицы:

Потребность	Просуммируйте баллы по утверждениям номер:	Сумма
Материальные потребности	4, 8 и 13	
Потребности в безопасности	3, 6 и 10	
Социальные (межличностные) потребности	2, 5 и 15	
Потребности в признании	1, 9 и 12	
Потребности в самовыражении (саморазвитии)	7, 11 и 14	

Сумма баллов по пяти вышеназванным потребностям свидетельствует о степени их удовлетворённости:

- если сумма баллов не превышает 14, то потребность считается удовлетворённой;
- от 14 до 28 баллов – зона частичной неудовлетворённости потребности;
- от 28 до 42 баллов – зона неудовлетворённости.

Тест «Анализ удовлетворённости потребностей»
(методика “Парные сравнения” по В.В. Скворцову)

(ФИО) _____ от ____ / ____ / ____

***Инструкция:** Перед вами 15 утверждений, которые Вы должны оценить, попарно сравнивая их друг с другом. Сначала оцените 1-е утверждение, сравнив его со 2-м, 3-м, 4-м и т.д., вписав в клеточки первого столбика цифру, соответствующую номеру предпочитаемого утверждения. Так, если сравнивая 1-е и 2-е утверждения, Вы отдаёте предпочтение 1-му, то в колонку первого столбика в первой пустой клетке ставите цифру 1. Если же Вы предпочитаете 2-е утверждение, то в первую пустую клетку первого вертикального столбика ставите цифру 2. Затем первое утверждение сравнивается с третьим и результатом этого сравнения (либо 1, либо 3) записывается во вторую пустую клетку первого вертикального столбика. Таким образом, первый столбик заполняется цифрами до конца. В последней ячейке этого столбика будет находиться либо цифра 1, либо –15. После этого продолжаются сравнения второго утверждения со всеми последующими, и результаты заносятся во второй вертикальный столбик, и таким образом заполняете матрицу.*

Список утверждений к Тесту анализа потребностей:

1. Я хочу добиться признания и уважения.
2. Я хочу иметь тёплые отношения с людьми.
3. Я хочу обеспечить своё будущее.
4. Я хочу зарабатывать на жизнь.
5. Я хочу иметь хороших собеседников.
6. Я хочу упрочить своё положение.
7. Я хочу развивать свои силы и способности.
8. Я хочу обеспечить себе материальный комфорт.
9. Я хочу повышать уровень своего мастерства и компетентности.
10. Я хочу избегать неприятностей.
11. Я хочу стремиться к новому и неизведанному.
12. Я хочу обеспечить себе определённое влияние в обществе.

13. Я хочу покупать хорошие вещи.

14. Я хочу заниматься делом, требующим полной отдачи.

15. Я хочу быть понятым другими.

Регистрационный бланк:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Г.Я. Шигабиева

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические рекомендации

Печатается в авторской редакции

Форм. бум. 60x84 1/16. Гарнитура Times.
Усл.печ.л. 1,4

Институт развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б.Красная, 68
Тел.:(843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
Сайт: irort.ru e-mail: irort2011@gmail.com